مجلة جامعة الملك سعود، م ٣، العلوم الإدارية (١)، ص ص ٣٥ - ٧٧ (١٤١١هـ / ١٩٩١م)

# التنظيم الإداري في الإسلام: مفهومه وخصائصه

أحمد بن داود المزجاجي
*قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة*

(قدم للنشر في ١١/٣/١٤١٠هـ وقبل للنشر في ٢٧/١٠/١٤١٠هـ)

**ملخص البحث** . إن الحضارة الإسلامية لم تتحقق دون توافر تنظيم إداري فعّال للدولة الإسلامية له من الصفات السامية والمقومات الأساسية ما جعله يتفوق على غيره من التنظيمات السابقة واللاحقة كفاءة وكفاية. وهذا البحث يسعى إلى توضيح ماهية التنظيم في حياة المسلم، عبادة ومعاملة، فردًا وجماعة واستعراض الخصائص التي يتسم بها. . وقد تم من خلال دراسة الفروض وتحليلها التوصل إلى هذه الخصائص وهي باختصار:

التدرج الرئاسي، والرعاية والمسئولية، والرقابة الذاتية الهادفة، والشورى، وتقسيم العمل، والحياد والموضوعية في الأداء الإداري، والطاعة للرؤساء في غير معصية، وتناسب الأنظمة وطبيعة الإنسان، وتبسيط الإجراءات، والتوثيق والتسجيل، وأخيرًا الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

فالتنظيم الإداري في الإسلام يعتبر في ظاهره وباطنه وسيلة لا غاية في حد ذاته يسعى إلى تحقيق مفهوم استخلاف الإنسان للأرض واستعمارها على أسس تعبدية واضحة امتثالاً لقوله تعالى:

﴿وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾

من سورة الذاريات
(آية ٥٦)

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله، أما بعد:

فهذه محاولة متواضعة في معرفة وتأصيل ماهية التنظيم الإداري في الإسلام كعلم وممارسة. . ونظرًا لكون هذا الموضوع مادة علمية مستقلة ومتشعبة وشاملة فإن الكتابة فيه ستكون بشكل مختصر على أن تكون الصورة في ذهن القارىء واضحة المعالم.

تضمن الموضوع مناقشة أسباب اختيار البحث وأهدافه ثم فروض البحث وكذلك مفهوم التنظيم الإداري وأنواعه في الإسلام. ثم تمت دراسة فروض البحث وتحليلها ثم استعراض أهم نتائج هذه الدراسة للوصول إلى أهم ما يمكن اعتباره خصائص للتنظيم الإداري في الإسلام بصورة تميزه عن طبيعة التنظيم الإداري المعاصر وتؤكد وجوده كوظيفة إدارية في المؤسسات الإدارية الحكومية في المجتمع المسلم منذ خمسة عشر قرناً من الزمان.

**أسباب اختيار البحث**

توجد هناك أسباب كثيرة شجعت على إعداد مثل هذه الأبحاث منها الآتي:

١) طغيان الفكر السياسي والإداري الغربي على المناهج التعليمية في الجامعات والكليات ودور العلم الأخرى.

٢) التجاوب مع النداء الذي وجهه المسؤولون عن سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية والذي يحث على القيام بأبحاث جدية تهدف إلى إحياء التراث الإسلامي.

٣) حاجة المناهج الدراسية الخاصة بالعلوم الإدارية إلى مثل هذه الأبحاث لتدعيم محتوياتها وتطعيمها بكل ما يحمله التراث الإسلامي من معرفة في هذا المجال.

**أهداف البحث**

إن البحث يهدف إلى تحقيق أغراض عديدة، أهمها ما يأتي:

١) تقديم موضوع التنظيم الإداري في الإسلام إلى القارىء باختصار ووضوح من خلال مفهومه وأنواعه.

٢) إظهار خصائص التنظيم الإداري في صورة إسلامية ـ بقدر الإمكان ـ إلى القارىء وذلك لإعادة ثقة المسلم في أنظمته وأسسها المتينة.

٣) إضافة معلومة متواضعة إلى المكتبة الإسلامية الخاصة بشؤون الإدارة والتنظيم.

**منهج البحث**

يقصد بـ «منهج» طريقة أو أسلوب. ومنهج البحث يعني الطريقة المتبعة في إعداد هذه الدراسة حيث إن المنهج المتبع هنا هو: المنهج التاريخي التحليلي[١] (histoanalytic ap-

(١) هذا المصطلح هو من تركيب الباحث. وهو يرمز إلى الكلمتين: الأولى history (تاريخ) والثانية analysis (تحليل) وقد تم دمجهما في كلمة واحدة وهي: histoanalytic وتعني (تحليل التاريخ) وهو لا يختلف أصلاً عن المنهج التاريخي المعروف. وإن إضافة صفة «التحليل» إليه تجعل الكتابة التي تتم باستخدامه متميزة بالتشخيص والتمحيص عن الكتابات ذات السرد التاريخي الصرف كما هو متبع ـ مثلاً ـ في كتابة السير.

proach) الذي تم استخدامه وفقًا لأساليب البحث العلمي. وقد كان الرجوع كثيرًا إلى الشواهد التاريخية في الإسلام ذات العلاقة بموضوع البحث ثم وضعها تحت التمحيص والتدقيق «التحليل» للخروج منها بتفسير معيّن لأصلٍ من أصول التنظيم الإداري. كما أنه وفقًا للأسلوب التحليلي فإن البحث يتضمن فروضًا وصفية (descriptive hypotheses) نالت قسطًا وافرًا من الدراسة والفحص الدقيق بدرجة أمكن بها الوصول في نهاية التحليل إلى مجموعة من النتائج اعتبرت في الواقع خصائص (characteristics) للتنظيم الإداري في الإسلام.

## فروض البحث

لقد تضمن هذا البحث عددًا من الفروض الآتية:

١) هل التدرج الرئاسي في الأجهزة الإدارية ظاهرة تنظيمية في التنظيم الإداري في الإسلام؟

٢) هل الرعاية (السلطة) كمطلب أساسي في التنظيم الحاكم تكمل دورها بفعالية كبيرة مع المسؤولية في التنظيم الإداري في الإسلام؟

٣) هل الرقابة الذاتية وتنميتها في الموظف تعتبر مطلبًا رئيسًا للتنظيم الإداري في الإسلام؟

٤) هل للجماعة دور في صنع القرار في ظل التنظيم الإداري في الإسلام؟

٥) هل تحديد حجم العمل المراد إنجازه من الموظف مطلب وارد في التنظيم الإداري في الإسلام؟

٦) هل قيام الموظف بمهام وظيفته بلا تحيز وبموضوعية ظاهرة سلوكية في التنظيم الإداري في الإسلام؟

٧) هل طاعة الموظف لرؤسائه مطلقة في التنظيم الإداري في الإسلام؟

٨) هل الأحكام والأنظمة المسيرة للنشاطات الإدارية في الأجهزة الحكومية تتفق وطبيعة الإنسان في ظل التنظيم الإداري في الإسلام؟

٩) هل الإجراءات المبسطة للعمل والمستخدمة لتعامل الموظف مع الجمهور تعتبر مطلبًا رئيسًا في التنظيم الإداري في الإسلام؟

١٠) هل النشاطات الإدارية التي تمارسها المؤسسات تتم من خلال أوراق (وثائق) وتحفظ في شكل معين (سجلات) في التنظيم الإداري في الإسلام؟

١١) هل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ظاهرة مهمة في التنظيم الإداري في الإسلام؟

## مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام

كل عمل لا يتم بتنظيم فهو أخرق، كما أن كل هدف يتم الوصول إليه بلا تنظيم فهـو عشوائي، حيث إن التنظيم يعتبر العمود الفقري لكل سلوك راشد هادف ليس في المؤسسات فحسب، بل حتى على مستوى حياة الفرد وذلك في مأكله ومشربه وملبسه وعمله وراحته وفي كل ما يتعلق بشؤونه الخاصة والعامة. فإن أحسن تنظيم حياته عاش عيشة السعداء. وإن لم يفطن إلى ذلك كان في وقته وماله وجهده من المسرفين. والإسلام ـ كدين ومنهـج حياة ـ اهتم بعملية التنظيم ابتداء بالفرد وانتهاء بالدولة والمجتمع ككل. بل إن التنظيم يكتسب أهمية قصوى عندما يبدو توافره شرطًا أساسيًا لقبول عبادة المسلم لخالقه تبارك وتعالى. . كالترتيب والموالاة في الوضوء، وكذلك أركان الصلاة وأدائها في أوقاتها وغير ذلك من أنواع العبادات. وإن روعة التنظيم في المجتمع المسلم في العبادات أيضًا ـ إلى جانب الصلاة ـ تتجلى في شهر رمضان المبارك عند ساعة الإفطار. . إذ أن الجميع ينتظر وقت أذان المغرب من أجل الإفطار، فلا يجرؤ صائم كبيراً أو صغيراً، ذكرًا أو أنثى، حاكمًا أو محكـومًا، غنيًا أو فقيراً أن يستبق الأذان في الإفطار عامدًا متعمدًا فضلاً عن أن هذا الالتزام اختياري يعمل به المسلم بمحض إرادته دون إكراه بشري انصياعًا لأمر الله عز وجل.

والحديث في هذا المجال متشعب الجوانب ومتعدد الصور، وخشية من التوسع غير المطلوب في هذه الفقرة من البحث، يكتفى بما ذكر عن دور التنظيم في حياة المسلم، وبما أن العمل عبادة في الوقت نفسه، فمن الطبيعي أن ينسحب دور التنظيم وأهميته على الحياة العامة بجميع مؤسساتها ونشاطاتها في المجتمع المسلم.

إن التنظيم الإداري الإسلامي تمثل في القدرة الفائقة التي اتسم بها الجهاز التنفيذي للدولـة المسلمـة في بناء حضارة إسلامية رفيعة الكيان فريدة الطراز مهيبة الجانب. ومما لا شك فيه أن مختلف الدراسات المعاصرة التي أفرزت أشكالاً عديدة للتنظيم الإداري لم تحقق النجاح المطلوب في عملية التوازن بين أهداف المنشأة وأهداف الموظف فضلاً عن أنها أخفقت في معالجة حاجاته المادية والروحية مما استدعى الغرب إلى تسخير كل طاقاته العلمية

والعملية لدراسة الأمر بجدية ومراجعة الحسابات والتفكير مليًا من أجل العمل على التقليل من حدة الفجـوة الكبيرة والمتفاقمة بين القيم الروحية وحاجات الأفراد ماديًا. ولقد جاء الإسلام بأنماط تنظيمية فريدة من نوعها كحل بديل لهذه المشكلة حيث إنه كما أشار بعض الكتّاب:

> يعمل على توفير التوازن بين الإنجازات المادية والإنجازات الروحية بالجمع بين العلم والعمل والغاية والوسيلة والمادة والروح والحكمة والعاطفة على نحو منسق بحيث لا يطغى جانب على آخر بما يخلص المجتمع من الصراعات الطبقية التي تطحن الشعوب غير الإسلامية [١، ص٧٨] ومن سار في ركبها.

وبناء على ذلك فإنه من الممكن الإشارة باقتضاب إلى مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام.. فهو ـ في رأي الباحث ـ وظيفة إدارية رئيسة تسعى إلى تحديد كل النشاطات المباحة في المؤسسة وتحديد أوجهها ثم تقسيمها إلى مجموعات من الأعمال بحيث يمكن إسناد كل منها إلى الشخص الذي تتوافر فيه مواصفات وشروط معيّنة مع توضيح كل الحقوق والالتزامات وكذلك العلاقات الداخلية بين الموظفين رؤساء ومرؤوسين في المؤسسة والمتعاملين معها من الخارج أفرادًا ومؤسسات في ضوء أحكام وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية وذلك من أجل تحقيق أهداف مشروعة. وبما أن الإدارة في الإسلام هي أصلاً ذات طابع تعبدي، فإنه من الضروري جدًّا أن يكون لها نوع مميز من التنظيم الذي يتجاوب مع فلسفتها ويلبي مطالبها مما يسهل عليها الوصول إلى غاياتها السامية.. ذلك هو التنظيم الإداري في الإسلام.

## أنواع التنظيم الإداري في الإسلام

لقد ذكر رواد الفكر الإداري المعاصر نوعين من التنظيم.. أحدهما رسمي (formal) وهو ما يهتم بسلوك الموظف بناء على قواعد قانونية وضمن قنوات اتصال محددة وفقًا للتسلسل الهرمي للسلطة لأداء نشاط ما في فترة زمنيّة معينة لتحقيق هدف محدد. والآخر غير رسمي (informal) وهو ممارسة نشاط ما دون حاجة للالتزام الكامل بالقانون أو التدرج الرئاسي أو خطوط الاتصال أو عامل الزمن أو حتى بالهدف. ومن الطبيعي أن ينشأ عن ذلك صراع ظاهر أو خفي بين التنظيمين مما ينتج عنه آثار معيّنة مباشرة وغير مباشرة على

السلوك الوظيفي للفرد والذي به تتم عملية تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذين المفهومين يتضح الفارق الرئيس بين هذين النوعين للتنظيم.

إن من آثار التنظيم الإداري الفعّال في الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية هو ترسيخ الانضباط في سلوك الموظفين وإشاعة روح التعاون بينهم وإذابة الفوارق الاجتماعية والقضاء على الصراعات الطبقية والامتيازات الطائفية ونبذ النعرات العرقية والأنانية الفردية أو الجماعية التي هي سائدة في ظل التنظيمات الإدارية المعاصرة في الشرق وفي الغرب على السواء، فيختفي بذلك شبح التنظيم غير الرسمي. أي أن ما يسمى بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي المتعارف عليهما في الوقت الحاضر يصعب جدًّا الاعتراف بوجودهما في سلوك الأفراد في المؤسسات الإدارية الإسلامية وذلك لما لهما من جوانب إيجابية وسلبية، وإنما يوجد ما يمكن تسميته ـ في رأي الباحث ـ بالتنظيم الإداري الشرعي. أي بمعنى آخر، إنه من خلال المفاهيم التي قدمها كتاب الفكر الإداري المعاصر لكل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي وما لهما من جوانب إيجابية وسلبية وما ينشأ عن ذلك من تنافس شديد بينهما يؤدي إلى صراعات مختلفة، يوجد في الفكر الإداري الإسلامي تنظيم وسط فريد من نوعه يجمع بين إيجابيات التنظيم الرسمي وغير الرسمي ويوجد ذلك تحت المسمى المقترح هو: التنظيم الإداري الشرعي، فليس هناك أسلوب غير رسمي للاحتيال على النظام أو لتكوين جماعات ضغط في ظل التنظيمات المعمول بها في الجهاز الحكومي الإسلامي.. لماذا؟ لأن الحلال بيّن والحرام بيّن، وبينهما أمور مشتبهات، فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه. الأمثلة كثيرة جدًّا في تاريخ الفكر الإداري في الإسلام التي تدل على اختفاء التنظيم الإداري غير الرسمي وعدم إعطائه أية أهمية تذكر في سلوك الأفراد في داخل الجهاز الحكومي نظرًا لمرونة وكفاءة الأنظمة المعمول بها آنذاك وفعاليتها القصوى في الأداء والإنجاز وكذلك صدق العاملين بها والمتعاملين معها في الوقت نفسه. ومن هذه الأمثلة إخفاق الصحابي الجليل أسامة بن زيد رضي الله عنه في تحقيق الشفاعة عند رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم للمرأة المخزومية التي سرقت بالرغم من مكانته الرفيعة وصحبته له. فالصحبة والمحبة شيء، والعمل وأداء الواجب وفقًا للأنظمة شيء آخر إذ أنه يجب ألا تطغى الصفة الأولى على الثانية.

ومن ناحية أخرى، فإن الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الأفراد يفترض فيها أن تكون خالية من الصرامة والشدة المجحفة بحقوقهم وكذلك يفترض أن تكون واضحة عادلة تضمن للجميع دون تمييز العيش بأمان وحرية وكرامة. وهذه الصفات وغيرها من الصفات الرفيعة الأخرى هي التي سدت الطريق في وجه أي مظهر من مظاهر التنظيم غير الرسمي وقطعت عليه خط العودة في ظل الإدارة الإسلامية. ويرى المعاصرون من علماء الإدارة أن هذا النوع من التنظيم غير الرسمي ينشأ بين الأفراد نتيجة للعلاقات الإنسانية السائدة بينهم والمبنية على الصداقة والجيرة والقرابة والمنفعة الخاصة والانتماء الفكري أو القبلي وما شابه ذلك فيظهر بالتالي كرد فعل للضغط الذي يعاني منه الأفراد من جراء عنف التنظيمات الإدارية الرسمية وصرامتها.

والمعروف عن دور التنظيم الإداري غير الرسمي وأثره على حياة الفرد العملية في المؤسسات الإدارية الراهنة هو أنه يستخدم كبديل عن التنظيم الرسمي في بعض الحالات حيث إنه عندما يعجز الفرد عن تحقيق غرضه بطريق التنظيم الرسمي، سواء كان بسبب تعقيده أو عدم توافر الشروط الضرورية المطلوبة للخدمة أو ما شابه ذلك، يلجأ إلى التنظيم غير الرسمي القائم على العلاقات الشخصية بين الجماعات وذلك كمدخل آخر يصل من خلاله إلى غايته، وهذا مما ينكره الإسلام ويحاربه لما فيه من أضرار على الفرد والجماعة وما يتمخض عنه من مساس بالمصلحة العامة ومن إخلال في ميزان العدل والمساواة في حين أن الإسلام يحرص عليهما ويعمل من أجلهما. ويقول في ذلك أحد الكتاب:

> ومن المعلوم أن الإسلام ألغى الامتيازات بسبب اللون أو الجنس أو النسب أو الطبقة أو المال أو المنصب واعتبر ذلك إخلالاً بأصل الاعتقاد بوحدة البشر الذين خلقهم الله من أصل واحد [٢، ص٤٤].

ورُب قائل يقول إن التنظيم غير الرسمي أمرٌ لا بد منه سواء كان حسناً أو قبيحاً لأنه ما هو في طبيعته إلا متنفس للأفراد من وطأة التنظيم الرسمي، كما أنه نتيجة حتمية له. ولا فرق بين كون هذه التنظيمات ذات صبغة إسلامية أو غيرها، ويضرب أمثلة بالزيارات الشخصية بين الموظفين وإفشاء السلام والعلاقات الناشئة عن الصداقة أو الزمالة في العمل أو الجوار أو اللقاءات الاجتماعية وما شابهها. وفي تفصيل أكبر لهذه المقولة، يرى بعضهم

أن هناك مثلاً يصلح ذكره للتنظيم غير الرسمي ألا وهو إفشاء السلام بين الأفراد العاملين في المنشآت حيث إنه لا يعاقب تاركه ولا يثاب فاعله، وكذلك الزيارات للمرضى أو غير المرضى وعلاقات الجوار وغير ذلك، لأن هذه العلاقات وأشباهها غير مقننة لدى المنشأة.. أي ليس في أنظمتها ما يدعو إلى فعل ذلك وهي تنطلق أصلاً من مبادرات فردية لا يفرضها التنظيم الرسمي في المؤسسة وبالتالي فهي من منطلق التنظيم غير الرسمي.

والتعليق على هذا الرأي هو أن كل هذه الأمثلة التي تعتبر من وجهة نظر القائل بأنها من العوامل الرئيسة للتنظيم غير الرسمي هي في حد ذاتها مقننة في الإسلام.. فقد حث الإسلام عليها وأمر بها، فيثاب فاعلها ويعاقب تاركها عند الله ـ عز وجل ـ بزيادة أو بنقصان الأجر فيتأثر بذلك رصيد حسناته. فإفشاء السلام وزيارة المرضى وحسن الجوار والود بين المؤمنين وغيره.. كل ذلك من الأعمال الصالحة التي حث الإسلام المؤمنين عليها حتى يكونوا إخوة متحابين تحقيقاً لمعنى الآية الكريمة:

﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَة....﴾

من سورة الحجرات
(من الآية رقم ١٠)

ويمكن توجيه القارىء للعودة إلى بعض الكتب [٣، ص ص ٢٦٢ ـ ٦٦٦ و ٤، ص ص ٣٢٥ ـ ٣٢٦]، التي تحدثت عن التنظيم غير الرسمي وأسباب ظهوره في المؤسسات الإدارية علماً بأن هذه الأسباب في مجملها تعتبر دخيلة على حظيرة سلوك الفرد والجماعة في المجتمع المسلم.. مما يستدعي الإعراض عن هذا المسمى.

وبناء على ذلك فإنه ينتفي وجود التنظيم غير الرسمي في المنشآت الإدارية ذات الطبيعة الإسلامية. وقد رؤي بأنه لتحاشي ورود ذكر «التنظيم غير الرسمي» واحترازًا من الإشارة إليه، ينبغي عدم قبول تعبير «تنظيم رسمي» في الإدارة الإسلامية ويكتفى بدلاً عنها بعبارتي: «تنظيم شرعي» و«تنظيم غير شرعي» حيث إن الأول يمثل الجوانب الإيجابية للتنظيم الرسمي وغير الرسمي ويرمز الثاني إلى الجوانب السلبية في التنظيمين.

إذن يفهم من هذا أنه يوجد تنظيم إداري شرعي في الإسلام وهو قائم على أسس مقننة واضحة ومتينة تحفظ له طابعه الخاص وتعينه على أداء وظيفته بصورة كاملة لا تتوافر

مطلقًا في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي على السواء. والتنظيم الشرعي هو الذي يحدد الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها. وهذا في الواقع ما يميز التنظيم الإداري في الإسلام عن غيره من التنظيمات الإدارية الوضعية المعاصرة ذات الازدواجية فكرًا وأداءً والمتمثلة في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، اللذين في الواقع يشكلان جبهتين منفصلتين. ظاهرهما التعاون والتكامل في النشاطات أثناء العمل حسب التبريرات المذكورة في كتب التنظيم الإداري الحديثة، ولكن باطنهما ترصد أحدهما للآخر وحرب سرية تكون ضحيتها في معظم الحالات المصلحة العامة التي حرص عليها الفكر الإداري الإسلامي فقدم لونًا فريدًا من التنظيم قائمًا على أسس شرعية تجعل منه وظيفة إدارية فعّالة وهادفة أثبتت جدواها ردحًا من الزمان على مدى التاريخ المشرق للدولة الإسلامية.

## الدراسة والتحليل

### تمهيد

بما أن هذا البحث يميل إلى دراسة الملامح التنظيمية للحكومة الإسلامية وتأصيلها فكرًا وممارسة في الأجهزة الحكومية في صدر الإسلام، فإن الفروض التي سيقوم عليها البحث هي ذات طبيعة نظرية لا تعقبها أية فروض تقوم على تحليل إحصائي، ولكن هذا لا يعني خلو المناقشة من التحليل العلمي الوثائقي. وهذا ما يتفق ونوع الأبحاث المكتبية التي تختلف تمامًا عن الأبحاث الميدانية. ولا شك في أن بعض هذه الفروض قد نالت قدرًا وافرًا من الدراسة في الفكر الإداري المعاصر ولفترات زمنية متعاقبة حتى أصبحت حقائق علمية تزخر بها الكتب الحديثة.. ولكن هل هي كذلك في الفكر الإداري الإسلامي؟ هذاما سوف نكشف عنه فيما يلي.

### دراسة الفروض وتحليلها

#### الفرض الأول

هل التدرج الرئاسي في الأجهزة الإدارية ظاهرة تنظيمية في التنظيم الإداري في الإسلام؟

يقصد بالتدرج الرئاسي التقسيم المتتالي الخاص بالمستويات الإدارية الثلاثة (العليا ـ التنفيذية ـ الدنيا) في المنشأة وما يتخللها من مرتبات متفاوتة صلاحيةً وعملاً وأجرًا والذي

من خلالـه يتم معرفة الرئيس من المرؤوس بين الموظفين. وهذا يعني عدم وجود التدرج الرئاسي في المنشأة الصغيرة الخالية من المرؤوسين.

وقد عمل بالتدرج الرئاسي في الإدارة الإسلامية بصورة تعكس التفاعل بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين والتعاون بينهم وليس كما يفهمه البعض من أنه يؤدي إلى الطبقية المقيتة لأن التفاوت في المرتبات الوظيفية في الهيكل التنظيمي للمنشأة الإسلامية إنما مردُّهُ التفاوت في العلم والمعرفة والخبرة والكفاءة وما شابه ذلك.

**وقد قال الحق تبارك وتعالى:**

﴿ ... يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

من سورة المجادلة
(من الآية رقم ١١)

وفي هذه الآية المباركة تعظيم لشأن العلم وتكريم للعلماء وإنكار على الجهل والجهلاء والأمر بعدم النظر إليهما واستعمالهما في العمل على قدم المساواة واعتبار معيار العلم هو المحدد للأجر والمرتبة. والقرآن الكريم هنا يستفسر في صيغة استنكار في **قوله تعالى**:

﴿ ... قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ... ﴾

من سورة الزمر
(من الآية رقم ٩)

والـواقـع أن هناك معايير أخرى ـ إلى جانب العلم ـ يجب توافرها للمفاضلة عند اختيار الرؤساء الإداريين في سلسلة الوظائف الرئاسية للمنظمة الإدارية في الإسلام مثل الأمانة والقوة (الجدارة والكفاءة) في التنفيذ والقدرة على تحمل المسؤولية وغيرها.. **والحق تبارك وتعالى يقول:**

﴿ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِأَمَٰنَٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَٰعُونَ ﴾

من سورة المؤمنون
(آية ٨)

**ويقول تعالى أيضًا:**

﴿ ... يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾

من سورة القصص
(آية ٢٦)

كما أن الإسلام يعتبر (هذا التدرج الرئاسي اختبارًا لنا رؤساء كنا أو مرؤوسين إذ يكشف عن مدى استخدامه في إصدار أوامر ملزمة تحقق صالح الجماعة وأعضائها معًا، وإطاعة المرؤوسين لهم بالتزام هذه الأوامر والعمل بمقتضاها) [٥، ص١٤٨].

وفي هذا الصدد يقول الله عز وجل:
﴿وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌۢ﴾

من سورة الأنعام
(آية ١٦٥)

وقد أشار بعض المفسرين إلى معنى هذه الآية بأنه «قد اقتضت سنة الله في خلقه لبقاء هذا الكون ونظامه أن يخالف بعضهم بعضًا إلى حين قيام الساعة، وأن يرفع بعضهم فوق بعض درجات في القوة (الصلاحيات) والمال (الأجر) والعلم (المعرفة والخبرة)، وقسم بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ليُسخّر بعضهم بعضًا في العمل له، فالناس بخير ما تباينوا، فإذا تساووا هلكوا، وليعاملهم معاملة المختبر فيما أعطاهم من القوة والمال والجاه والعلم وغيرها ليظهر المطيع من العاصي، ويتميز من يشكر نعمة الله عليه عمن طغى وبغى . . . الخ»[٦، ص٥٥].

كما ذكر ابن كثير في تفسيره ﴿ورفع بعضكم فوق بعض درجات﴾ أي فاوت بينكم في الأرزاق والأخلاق والمحاسن والمساوىء، والمناظر والأشكال والألوان وله الحكمة في ذلك [٧، ص٦٤١].

وقد وردت آيات كثيرة في هذا الصدد تشير إلى أنه من سنن الله تعالى تصنيف الناس في معايشهم إلى درجات تفضيلاً منه عز وجل لبعضهم على بعض فضلاً عن أن هذا المعيار انطبق على الأنبياء والرسل الذين كلفوا بمهام الرسالات السماوية ونقلها إلى البشر، من هذه الآيات قوله تعالى:

﴿تِلْكَ ٱلرُّسُلُ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ ۘ مِّنْهُم مَّن كَلَّمَ ٱللَّهُ ۖ وَرَفَعَ بَعْضَهُمْ دَرَجَٰتٍ ۚ . . .﴾

من سورة البقرة
(آية ٢٥٣)

وليس في هذا التصنيف للموظفين قسمة ضيزى، بل العدل والإنصاف ووضع المتعلمين في درجات أعلى من أنصاف المتعلمين أو غير المتعلمين واختيار الشخص المناسب للعمل المناسب وتعيينه في المكان المناسب أيضًا، وذلك بتوجيه من الكتاب الكريم والسنة الشريفة وهما المصدران الرئيسان للإدارة الإسلامية. ومن هذا يُستنتج أن التدرج الرئاسي في الأجهزة الإدارية للحكومة الإسلامية نمط أقره التنظيم الإداري الإسلامي بما يتلاءم مع مؤهلات الإنسان سواء كان موظفًا عامًّا أو غيره وإن هذا التدرج الرئاسي مبني على التفاوت العلمي بين الأفراد وتباين درجات تفكيرهم وخبراتهم ومهاراتهم وليس على أساس محاباة أو محسوبية أو قرابة أو غير ذلك من دعاوى الجاهلية المقيتة.

**الفرض الثاني**

هل الرعاية (السلطة) كمطلب أساسي في التنظيم الحاكم تكمل دورها بفعالية كبيرة مع المسؤولية في التنظيم الإداري في الإسلام؟

يستحسن في أول الأمر أن يتم تعريف الرعاية والمسؤولية ثم بعد ذلك المضي في الشرح. فالرعاية في أمر ما تعني العناية والاهتمام به.. أما المسؤولية فهي قبول الموظف لأداء عمل معيَّن والتزامه به وما يترتب على ذلك من نتائج. وقد أضفى الإسلام على الرعاية والمسؤولية صورة تختلف في مظهرها ـ فضلاً عن جوهرها ـ عن الصورة التي أتى بها كتاب الفكر الإداري المعاصر. وقد ورد أن الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله قال:

«كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته، والإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله وهو مسؤولٌ عن رعيته...» رواه البخاري في صحيحه [٨، ص٥٠].

ومن هنا تبدو الصورة واضحة جلية ورائعة. فعبارة (راعٍ) ـ وهي اسم ومصدرها (رعاية) والتي لازمت المسؤولية في الوقت نفسه ـ وردت في تعبيرٍ راق شفاف يتناسب مع نفسية الإنسان وظروفه في هذه الحياة لتحل محل عبارة (سُلطة) والتي قد تعكس التسلط والاستبداد بالحكم وما ينتج عن ذلك من رعونة وقسوة يواجهها الإنسان أو يتوقع من مضمونها الحدوث. وشتان بين المفهوم الإسلامي: (رعاية) والمفهوم المعاصر: (سلطة) إلا أن هذا لا ينفي وجود السلطة في الإسلام ولكنها بصورة تشرق بكل معاني الرعاية والعدل والخير. والله تبارك وتعالى يقول لنبيه عليه الصلاة والسلام وعلى آله: ﴿ فَٱحۡكُم بَيۡنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ... ﴾ (آية ٤٨ من سورة المائدة)، حيث لا يتأتى الحكم بدون سلطة.

وكما هو معروف من خلال تصفح الكتب الحديثة في هذا الصدد أن التنظيم الإداري ركّز دعائمه على السلطة وتعدد مراكز القوى باختلاف درجاتهم وتباين مواقعهم داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة الإدارية وبسط النفوذ والرقابة المكثفة بشتى أنواعها على امتداد السلم الهرمي للبناء الإداري، بينما تميز التنظيم الإداري في صدر الإسلام برعاية أفراد المجتمع المسلم ومن في ذمتهم، كما تحمل المسؤولية كاملة عن هذه الرعاية الشاملة تنفيذًا للأمانة الملقاة على عاتق الخليفة وجهازه الإداري ووفاء للعهد الذي قطعه على نفسه عند مبايعة المسلمين له ومبايعته لهم. وهذا يأتي على نسق الآية الكريمة في قوله تعالى:

﴿وَأَوْفُوا۟ بِعَهْدِ ٱللَّهِ إِذَا عَٰهَدتُّمْ وَلَا تَنقُضُوا۟ ٱلْأَيْمَٰنَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا ..﴾

من سورة النحل
(آية ٩١)

ومن هذا يفهم أن تعدد المستويات الإدارية وتنوّع الدرجات الوظيفية في السلم الإداري وشغل المناصب العليا أو سواها ليس تشريفًا في الإسلام بل هو تكليف وابتلاء.

ومما يحقق مقاصد هذه الرعاية والمسؤولية من جميع شاغلي هذه المناصب وغيرها في المؤسسة انتفاء وجود حواجز أو قنوات رسمية جامدة للاتصالات بشكل تحد من علاقة الرعاة (القادة والرؤساء) بالرعية (موظفين أو عامة الشعب) حتى في أوج الدولة الإسلامية العظمى باتساع رقعتها وتعدد أمصارها. فالرعية كانوا على علاقة مباشرة بالوالي الذي يرعاهم محليًا وفي الوقت نفسه على علاقة بالخليفة في العاصمة الذي يكون همه الوحيد هو تحقيق هذه الرعاية وتأكيد مسؤوليته ومن يكلفهم بإدارة شؤون الناس. ويتجلى هذا الحرص الحقيقي فيما قاله أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه في هذا الموضوع:

أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي؟ فقالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا [٩، ص٥٧].

ومن هذا يمكن الوصول إلى استنتاج أن (الرعاية) كمطلب أساسي في التنظيم الإداري الإسلامي تكمل دورها بفعالية مع (المؤسسات) كما أن لها قبولاً معنويًا لدى الإنسان أكثر من المفهوم المعاصر (السلطة والمسؤولية) لما قد يكون له من وقع مزعج على النفس البشرية لاقترابه من معنى التسلط والاستبداد. وقد أكد الإسلام على هذه الرعاية - لا ادعاء وإنما قولاً وعملاً - وحرص على تحقيقها وحذر كل من يتهاون بها أو يساوم عليها.

**الفرض الثالث**

هل الرقابة الذاتية وتنميتها في الموظف تعتبر مطلبًا رئيسًا للتنظيم الإداري في الإسلام؟

الرقابة باختصار هي وظيفة إدارية تسعى إلى التأكد من صحة سير العمل الإداري من بدايته حتى نهايته وفقًا لما رسم له للوصول إلى غاية محددة.

والرقابة في ظل المنهج الإسلامي للتنظيم والإدارة بنَّاءة وهادفة لأنها ترمي إلى التأكد من سلامة الأداء الإداري كما تسعى في الوقت نفسه إلى الإصلاح عن طريق اكتشاف الأخطاء والانحرافات ـ إن وجدت ـ في سلوك الأفراد العاملين في المنشأة وكذلك طرق العمل وأساليب الأداء وكيفية استخدام الموارد المتاحة، ثم العمل على تصحيحها في أسرع وقت ممكن والحيلولة دون تكرارها مرة أخرى بقدر الإمكان. إنها ذات مفهوم أكبر من كونها أداة تستخدم لتقصي أخطاء الآخرين. فالحكومة الإسلامية تسعى بواسطة هذا التنظيم إلى تحقيق مقصود الشرع وأهدافه وإرساء القواعد التنظيمية السامية من أجل إحقاق الحق وإزهاق الباطل. ولا شك أن هناك بونًا شاسعًا بين الأنظمة الرقابية الوضعية التي قامت على أسلوب التجربة والخطأ فتكون عرضة للاهتزاز في أية لحظة بمبرر أو بدون مبرر، وبين تلك الأنظمة القائمة على قوة العقيدة وعلى ما تستلهمه من روح التشريع الإسلامي العظيم.

إن القائد الإداري (الراعي) في الإسلام ابتداء من الرسول صلى الله عليه وعلى آله وسلم يضطلع بمهام الرقابة والإشراف والمتابعة للنشاط الإداري بدافع المسؤولية فيبذل كل ما في وسعه من أجل رعاية الأمة ومصالحها. فقد كان النبي صلى الله عليه وآله وسلم يستوفي الحساب على العمال فيحاسبهم على كل ما يجبى وما يصرف. كما في الصحيحين عن أبي حميد الساعدي: أن النبي صلى الله عليه وآله وسلم استعمل رجلاً من الأزد، يقال له ابن اللتبية (أو اللتيبية)، على الصدقات. فلما رجع حاسبه فقال: هذا لكم وهذا أهدي إليّ. **فقال النبي صلى الله عليه وآله وسلم:**

«ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولّانا الله فيقول هذا لكم وهذا أهدي إليّ فهلا جلس في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أيهدى إليه أم لا. والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئًا إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته إن كان بعيراً له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي إبطيه وقال اللهم هل بلغت اللهم هل بلغت ـ ثلاثًا»[١٠، ص٤٠].

هكـذا كانت الرقابة والمساءلة المباشرة بين الراعي وولاته وعماله (الموظفين) الذي يعينـونـه على إدارة دفـة الحكم ورعـاية شؤون العباد في مختلف مواقع العمل في الجهاز التنـظيمي للدولـة الإسلامية. ولقد عرف عمر بن الخطاب رضي الله عنه ـ والذي يعتبر المؤسس للإدارة الإسلامية بعد رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله ـ بمتابعة الولاة ومراقبتهم ومحاسبتهم اهتمامًا منه بشؤون المسلمين وإمعانًا في تحقيق العدل والمساواة في دولة العدل والمساواة. ويروي البيهقي عن أنس بن مالك ـ وهو مرفوع ـ أن **رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم قال:**

«من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم» [١١، ص٤٢٨، ح١١٢٨].

لقد كان الجهاز التنظيمي في صدر الإسلام يتسم بالمركزية المرنة التي لم يعرف لها مثيل من ناحية دورها الإيجابي وظيفيًا وخاصة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وذلك ليس لصغر حجم الدولة كما يرى البعض فقد دانت الجزيرة العربية بأسرها لحكومة النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله. ويقصد بالمركزية المرنة ـ هنا ـ المركزية غير المطلقة.. أي أنه بالرغم من تركيز كل السلطات في يد الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله باعتباره المشرع المبعوث من عند الله إلا أن الناس في العاصمة (طيبة) عندما لا تتوافر لهم فرصة تواجده بسبب مرض أو نوم أو غزو أو غيره كانوا يلجأون إلى بعض كبار الصحابة رضوان الله عليهم عنـد حاجتهم إلى معـرفـة حكم معين ثم يروون ذلك للرسول عند التقائهم به فيقرهـم عليه.. وظلت الأحوال الإدارية كذلك في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه ثم اتسعت الدولة في عهد عمر رضي الله عنه ومن بعده. وتم تعيين ولاة وعمال وقضاة في شتى أنحاء الدولة الإسلامية، كما فوّض الخليفة لهم من الصلاحيات ما مكّنهم من أداء واجبهم كما ينبغي. وهـذا ما يعـرف بالمفهـوم الإداري العصري باسم: اللامركزية (وصحيحه غير المركزية). ولما دأبت وسائل الرقابة الفعّالة على اكتشاف بعض التصرفات غير المقبولة شرعًا نتيجة لإساءة بعض الولاة والعمال استخدامهم للصلاحيات الممنوحة لهم، جاء الخليفة الخـامس عمر بن عبدالعزيز لِيُرسي قواعد العدل والمساواة مرة أخرى، فعمل على إعادة تنظيم الجهاز الحكومي وتقليص بعض الصلاحيات المخوّلة للولاة والعمال مثل إقامة الحدود الرئيسة للقتل والسرقة وما شابه ذلك من الأمور المهمة المدنية والعسكرية، وجعل تنفيذها مرهونًا بموافقة الخليفة في العاصمة.

ولا شك في أن ما يساعد على تحقيق أهداف الرقابة بفعالية ملحوظة في البيئة الإسلامية للإدارة هو مدى التزام الموظف في الجهاز الحكومي بالطاعة المطلقة لتعاليم دينه وقوة احترامه للأنظمة والتعليمات والعمل بموجبها وعدم العبث بها وذلك بدافع الرقابة الذاتية النابعة من أعماقه والتي تميّز بها الموظف المسلم عن أي موظف آخر في عالم الإدارة سابقًا بينما هو يفتقر إليها في الوقت الحاضر. لقد كان يعلم تمامًا مغزى وأبعاد **قوله تبارك وتعالى:**

﴿وَكُلَّ إِنسَٰنٍ أَلْزَمْنَٰهُ طَٰٓئِرَهُۥ فِى عُنُقِهِۦ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُۥ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ كِتَٰبًا يَلْقَىٰهُ مَنشُورًا ۝ ٱقْرَأْ كِتَٰبَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ ٱلْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا﴾

من سورة الإسراء
(آية ١٣، ١٤)

**وقوله تعالى:**
﴿رَّبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا فِى نُفُوسِكُمْ ۚ ...﴾

من سورة الإسراء
(من آية ٢٥)

**وقوله تعالى:**
﴿وَكَانَ ٱللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ رَّقِيبًا﴾

من سورة الأحزاب
(من آية ٥٢)

**وقوله تعالى:**
﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ﴾

من سورة الزلزلة
(آية ٧، ٨)

كما يدرك الموظف ـ في الوقت نفسه ـ التوجيهات النبوية المباركة وأبعادها التي تحث على الدقة في العمل والإتقان في الأداء ومراقبة الله في السر والعلن، وما تبع ذلك من تعليمات ونصائح من بقية الخلفاء لموظفي الحكومة الإسلامية بما يدعو إلى إيقاظ الوازع الديني لدى الموظف أثناء قيامه بواجبه مثل **قول الفاروق رضي الله عنه:**

«حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وتزينوا للعرض الأكبر، وإنما يخف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه في الدنيا» [١٢، ص٦٣٨].

كل هذه الآيات والأحاديث والتوجيهات تشكل ضوابط سلوكية لتصرفات الموظفين وتهيب بهم للالتزام بواجباتهم والوفاء بأماناتهم حتى تكون أعمالهم عبادة خالصة لله تبارك وتعالى.

ويستنتج من هذا التحليل أن الإسلام أكّد على الرقابة الذاتية النابعة من أعماق الموظف بقدر ما أكّد على ضرورة الرقابة الأخرى والمتابعة والمحاسبة حيث لا يمكن عزل إحداهما عن الأخرى فهما يكمّل بعضهما بعضًا في التنظيم الإداري الإسلامي.. فبناء الموظف صاحب الوازع الإيماني في عمله وتعامله مع الناس يساوي في الأهمية بناء الأنظمة وصياغة القوانين ذات العلاقة بالنشاطات الإدارية.. لأنه لا حياة لهذه الأنظمة بدون تدخل الإنسان. وفي الوقت الذي ينادي الإسلام الضمير ليستيقظ والوازع الديني ليسيطر على سلوك الموظف يضمن في آن واحد بسلطاته الشرعية السلوك الرشيد بما يمتلكه من معايير للترغيب والترهيب من أجل توفير الضبط والربط للعملية الإدارية. ولذا قدم الإسلام للإنسان العامل ـ الموظف ـ برنامجًا رقابيًا متكاملاً وفريدًا يسمو ـ بلا شك ـ على أي برنامج رقابي آخر شكلاً ومضمونًا.

**الفرض الرابع**

**هل للجماعة دور في صنع القرار في ظل التنظيم الإداري في الإسلام؟**

المصدر الجماعي للقرار يقصد به الشورى.. والشورى تعني إشراك طرف آخر سواء كان فردًا أو جماعة من قبل القائد الإداري (المدير أو الرئيس) في دراسة أمر ما قبل البت فيه. أي بمعنى آخر: إتاحة الفرصة لمشاركة فريق مختص من المرؤوسين، ممن يتمتعون بالسلوك الراشد، وبعد النظر، ووضوح الرؤية، والتفكير المنطقي، والخبرة، والمعرفة مع التقوى والصلاح، للإدلاء برأيهم حول قضية معيّنة بغية إطلاع القائد على مرئياتهم وتزويده بأفضل الحلول في نظرهم من أجل الوصول إلى قرار سليم تجاه هذه القضية بشكل يتناسب مع المصلحة العامة ولا يتعارض مع أهداف معظم الأطراف العاملة في المؤسسة كما يتمشى مع الظروف المحيطة بها وإمكاناتها المالية والبشرية والفنية المتاحة.

ومـوقف القـرآن الكـريم من الشـورى واضـح وجـلي، إذ أنها وردت في آيتـين عظيمتين. . . **الأولى في قوله سبحانه وتعالى:**

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

من سورة آل عمران
(آية ١٥٩)

**والآية الثانية في قوله تعالى:**

﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴾

من سورة الشورى
(آية ٣٨)

ولقد أشار بعض الكتّاب إلى أهمية ورود قضية الشورى في كتاب الله العزيز حيث قال أحدهم:

> فوجـود سورة في كتاب الله تسمى بهذا المبدأ وجعل الشورى من صفات المؤمنين، ثم الأمر بها صراحة في سورة أخرى، دليل احتفاء الإسلام بالشورى وجعلها من الأسس التي يقوم عليها الحكم وتدبير شؤون الأمة [١٣، ص١٧٨].

أما في السُنّة الشريفة، فقد كان للشورى مكانة مرموقة، وأهمية قصوى في العصر النبوي ومن بعده عصر الخلفاء الراشدين. . إذ أن تطبيق **الرسول صلى الله عليه وآله وسلم** لها أكـد دورها في الحياة السياسية والاجتماعية، كما أن هذا أبرز مفهومًا مهمًا في العملية الإدارية. . ألا وهو مبدأ المشاركة في صنع القرار والحض عليه والتحذير من مغبة الإنفراد به. ولقد استشار عليه الصلاة والسلام وعلى آله في السلم وفي الحرب. . مثل ما حدث في حديث الإفك وفي غزوة بدر وغير ذلك، ثم سار على نهجه من بعده صحابته رضوان الله عليهم أجمعين.

ويمكن تأكيد أهمية الشـورى من أن البَتْ في أمر خاص لشخص ما يتطلب منه استخارة الله سبحانه وتعالى (من خلال أداء صلاة الاستخارة) تعقبها استشارة ذوي الرأي والخبرة كما علم أن **الرسول صلى الله عليه وآله وسلم قال:**

> «ما خاب من استخار ولا ندم من استشار. . .» [١٤، ص٤٤٢].

فإذا كانت الشورى ضرورية وذات أهمية لشخص ما في أموره الخاصة، فمن باب أولى أن تكون في الأمور التي تهم الجماعة وتمس شؤونهم أمرًا لا بد منه وذلك للخروج بقرار سليم وموقف يمثل رأي الجماعة أو غالبيتها.

والمفهوم الظاهر للشورى هو أنه نظام يفتح المجال لكل من يريد أن يدلي برأيه حول مسألة ما.. إلا أن الشورى ـ من الناحية العملية ـ في الإسلام تتضح معالمها بدقة في شكلين رئيسين: **الأول** فيما يختص بالسياسة العامة وهي مقصورة على أهل الحل والعقد والعلماء ووجهاء الأمة وكبارها.. أي الصفوة المختارة والممثلة للمجتمع، وهذا هو ما يميزها عن كل ما يسمى اليوم بالأنظمة الديمقراطية الشرقية منها والغربية على السواء. أما **الثاني** فهو يتعلق بالأمور التي تتضمنها وظائف الجهاز الحكومي في الدولة وهي متروكة لطبيعة المشكلة، فاستشارة موظف فني لمواجهة قضية فنية يمكن أن تكون أهم من استشارة أي عضو قيادي في التنظيم.

إن الشورى في الإسلام مقيدة وليست مطلقة إذ أنه لا مكان للشورى أو حتى مجرد التفكير فيها متى ما توافر نص قرآني كريم أو نبوي شريف. لأن الحكومة الإسلامية ملزمة بما ورد في الكتاب والسُنّة، وما عدا ذلك يكون للشورى دور فيه. وقد أشارت بعض الأبحاث الإسلامية في التنظيم إلى أن التشريع الإسلامي اكتفى بتقرير الشورى كمبدأ عام، ثم ترك لجماعة المسلمين كيفية وضع القواعد اللازمة لتنفيذها بشكل يتناسب مع الظروف المحيطة لأن هذه القواعد بطبيعة الحال إنما تختلف تبعًا لاختلاف الزمان والمكان [١٥، ص٢٧].

هذا وكان للرسول صلى الله عليه وآله وسلم ـ بالإضافة إلى أبي بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم ـ مستشارون آخرون من الصحابة الأجلاء.. **فيروى عنه أنه قال:**

«إنه لم يكن قبلي نبي إلا وقد أعطي سبعة رفقاء نجباء وزراء وإني أعطيت أربعة عشر: حمزة وجعفر وعلي والحسن والحسين وأبوبكر وعمر والمقداد وعبدالله بن مسعود وأبوذر وحذيفة وسلمان وعمّار وبلال» [١٦، ص١٤٨].

وكان عليه الصلاة والسلام وعلى آله يشاورهم جماعة أو فرادى في معظم الأمور التي لم يتلق بخصوصها وحيًا من ربه تبارك وتعالى فما وافق منها الوحي ثبت وما لم يوافق لا يثبت ـ طبعًا إذا كان ذلك يتعلق بأمور شرعية، أما فيما سواها فهو متروك اختيارًا للناس.

ويجب أن يدرك القارىء هنا تمامًا أن استشارة الرسول المعصوم عليه الصلاة والسلام وعلى آله ـ والذي لا ينطق عن الهوى ـ لصحابته الأخيار ما كانت نتيجة عجزه عن إيجاد حل أمثل أو مواجهة مشكلة للقضاء عليها، إنما لِحِكْمَةٍ بالغةٍ هدفها تأليف قلوب الأمة، وتطييب أمورهم، وحض المسلمين على اتباع هذه الوسيلة، لأن النبي صلى الله عليه وسلم في غنى عن المشورة [١٧، ص١٩].

فعمله بالشورى صلى الله عليه وآله وسلم يعتبر تشريعًا قائمًا بذاته يقف في وجه الحاكم أو القائد منبهًا له بألا يستبد برأيه ويغفل وجهات نظر صفوة الأمة فكرًا وخبرة وسلوكًا. فالتنظيم الإداري في الإسلام يدعو أفراده عن طريق الشورى على اختلاف مستوياتهم وملكاتهم احترامًا لإنسانيتهم بضرورة المشاركة الجماعية لكي يساهموا بما لديهم من معارف وخبرات متعددة في بناء مجتمع أفضل.

ويستنتج من هذا أن المصدر الجماعي للقراء يكون أكثر نضوجًا ونفعًا وأقوى اتِّزانًا في الأداء الإداري والتزامًا من قِبَل الأفراد وذلك على عكس القرار الفردي. وقد أضفى الإسلام على عامل المشاركة الجماعية في الرأي وجعلها صفة من صفات المؤمنين فأصبحت قاعدة سياسية وإدارية سامية يعمل بها في مختلف الأجهزة والمؤسسات الإدارية في ظل التنظيم الإداري في الإسلام.

**الفرض الخامس**

**هل تحديد حجم العمل المراد إنجازه من الموظف وارد في التنظيم الإداري في الإسلام؟**

ويقصد بهذا الفرض (تقسيم العمل) الذي يعني تفتيته إلى وحدات معيّنة بحيث تناط كل وحدة منها بموظف مختص يقوم بأدائها. ويمكن ملاحظة هذا التقسيم في المهام والأعباء التي قسمها الله سبحانه وتعالى على ملائكته.. فجبريل سفير الله إلى أنبيائه ورسله، ومالك خازن النار، ورضوان حارس الجنة، وهناك ملائكة الرحمة، وملائكة العذاب، ويوجد ملك مكلف بأمر الجبال، وآخر بالبحار، وملك للرياح والسحاب والمطر، وملائكة حافة بعرش الرحمن جل جلاله، وهكذا.

ويلاحظ أنه بالرغم من أن الملائكة قد منحهم الله طاقة غير محدودة إلا أن الله عز وجل أوكل بكل ملك مهمة معيّنة. وهذا دليل على التنظيم الربّاني الدقيق المعمول به في ملكوت الله جل شأنه.. فإذا كان الأمر كذلك في الملائكة فإنه بالأحرى ينبغي العمل بهذا التقسيم في ابن آدم ـ الإنسان ـ الذي أعطاه الله قدرة محدودة إذ يجب ألا يكلف من الأعمال إلا بما في وسعه ومقدوره وفي حدود طاقته الجسدية والفكرية والروحية الأمر الذي عمل به الإسلام منذ بداية عهده في كل ما يتعلق بحياة الإنسان الدينية والدنيوية ومنها الجوانب الإدارية والسياسية.

إن مبدأ تقسيم العمل في التنظيم الإداري للحكومة في صدر الدولة الإسلامية كان قائمًا في عهد الرسول صلى الله عليه وآله وسلم وعلى نطاق واسع فضلاً عن أنه كان المرجع الأول والأخير في إدارة شؤون المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت.

وقد تحدث بعض الكتاب عن مبدأ تقسيم العمل وتوزيعه إبّان العصر النبوي أن الرسول صلى الله عليه وآله وسلم عهد بوظائف معيّنة إلى بعض الصحابة الأجلّاء فاستعمل علي بن أبي طالب كاتبًا للعهود بالإضافة إلى كتّاب آخرين، وكان صاحب سره حذيفة بن اليمان، وأمين الأختام الحارث بن عوف، وكاتب المغانم معيقيب بن أبي فاطمة، وكان عبدالله بن الأرقم يجيب الملوك عن الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله، والزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات، وكان زيد بن ثابت ترجمانه الخاص في الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية وغير ذلك من التقسيم للأعمال الأخرى [١٨، ص ص٢٦-٢٧].

ويبدو من الناحية العملية، أن هذا المبدأ أدى إلى ظهور التخصص الذي يرمز إلى مدى إجادة الفرد لعمله. وقد ظهر في دولة الإسلام التخصص إذ أنه عرف عن خالد بن الوليد رضي الله عنه قائدًا حربيًا ولم يعرف عنه قاضيًا كما عرف عن شريح قاضيًا ولم يعرف عنه أنه من القواد بالرغم من أن الفروسية كانت مطلبًا مهمًا في عموم المجتمع المسلم آنذاك.

وعندما توسعت رقعة الدولة بعد الفتوحات الإسلامية واتّسعت على أثر ذلك أجهزة الدولة، كبر الجهاز الحكومي وظهرت فروعه في مختلف أنحاء البلاد كما ظهر التخصص وتحددت الوظائف وقسمت تقسيمًا يتناسب مع اتجاهات وقدرات الأفراد، وقد ورد أنه كان بعض الخلفاء يعيّن الوالي، ويجعل ولايته عامة ويفوض إليه اختيار العمال (لإدارة الشؤون الأخرى طبقًا لما يرتئيه الوالي). وتارة.. كان يعيّن معه عاملاً خاصًا بالخراج أو الصدقات فتكون لكل وظيفته.. كما في تولية عمّار بن ياسر واليًا على العراق وتعيين عبدالله بن مسعود معه لتعليم المسلمين (لما عرف عنه من علم الحديث) ورقابة ماليتهم، (أي كمراقب مالي) [١٩، ص ص٦١-٦٢].

كما أن التخصص والخبرة أصبحا عنصرين أساسين لاختيار الموظف في الجهاز الحكومي في الإسلام. ولقد نادى الإسلام بالتخصص وأشار إليه القرآن الكريم في أكثر من آية منها **قوله تبارك وتعالى**:

﴿... إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾

من سورة الكهف
(آية ٣٠)

فحسن العمل لا يأتي من فراغ وإنما يكون من توافر المقدرة على الأداء المتقن النابع من التخصص والخبرة اللتين تصبحان من ملكات الإنسان عندما يتصدى لعمله بوجدانه وطموحه دون أن ينازعه فيهما شيء آخر.. **فيقول عز وجل**:

﴿مَّا جَعَلَ ٱللَّهُ لِرَجُلٍ مِّن قَلْبَيْنِ فِي جَوْفِهِۦ... ﴾

من سورة الأحزاب
(آية ٤)

أي بمعنى أن الرجل الذي يدّعي علم كل شيء لا يعلم أي شيء، وأن تفرغ القلب لدراسة عمل محدد وفهم أبعاده يكسبه الاستيعاب الجيد والعلم الوافر له، وهذا ما قاله نبي

الله يوسف عليه الصلاة والسلام لملك مصر كما ذكر القرآن الكريم في قوله تعالى:
﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾

من سورة يوسف
(آية ٥٥)

فهو هنا يطلب لأن يكون مسؤولاً عن خزينة الدولة أو عن شؤون التموين. والحفظ والعلم يعتبران صفتين مهمتين لكل من يأنس في نفسه تخصصًا معيّنًا لمثل هذا العمل لأن شؤون الخزينة نشاط يعتمد على أرقام وإحصائيات وإيرادات ونفقات واستثمارات وإدخارات لا يمكن إدارتها بدون توافر الحفظ والعلم في المسؤول.. كما أن في هذه الآية إشارة إلى إمكانية ترشيح الشخص نفسه لمهمة معيّنة متى ما أحس بمقدرته وخبرته وتمكنه من أداء عمل ما وإنجازه على نحو أفضل لا سيما إذا حرص على إقامة العدل والحق والإحسان في مجتمع متذبذب فيه موازين العدل والحق والإحسان.. وها هو **الإمام علي كَرَّم الله وجهه** ورضي عنه يطلب من أحد عماله وهو مالك بن الحارث الأشتر النخعي.. **قائلاً**:

«قم وانظر في أمور عمالك فاستعملهم اختبارًا ولا تولهم محاباة وأثرة فإنها جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء..» [٢٠، ص٩٣].

وقد وصف أحد الكتّاب المحدثين تقسيم الوظائف وتحديدها بأنه سنّة كونية لأنه كما سبق الإشارة إلى استعماله في ملكوت السماء وسنّة شرعية لأنه أقرّها الرسول عليه الصلاة والسلام وآله وعمل بها فأصبحت تشريعًا لمن بعده. والذي لا يقسم الوظائف على العاملين يخالف السنتين وهو جدير بالتعب الجسدي والإرهاق العقلي والفشل الإداري، لأن طاقته محدودة، وهو لذلك غير قادر على تدبير الأمور بمفرده، وفي عمله ذلك تجميد للطاقات وحرمان للأمة من نشاط أبنائها الأكفاء. وفي عدم تقسيم الوظائف وعدم تحديد اختصاصات كل موظف إيهام يؤدي إلى التواكل والاعتداء على إختصاصات الآخرين، وذلك جدير بإحداث الفوضى والخلاف والفشل كذلك [٢١، ص ص١١٧-١١٨].

وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج أن اختلاف طبيعة الأعمال في الجهاز الإداري يتطلب توافر مهارات معيّنة وتحليلاً لقدرات وإمكانات الفرد القائم بالعمل، وفي الوقت نفسه لا بد من تحديد حجم العمل المراد إنجازه من الموظف حيث إن الإسلام قد نصت

أحكـامه وقواعده التنظيمية كالخاصة بالنشاطات والأعمال على أنه لا تكليف إلا بمقدور وهذا ما يؤكد شرعًا على أن يكون العمل على قدر طاقة الموظف وبالتالي يتحدد الأجر.

**الفرض السادس**

هل قيام المـوظف بمهـام وظيفتـه بلا تحيز وبموضوعية ظاهرة سلوكية في التنظيم الإداري في الإسلام؟

يقصـد بهذا الفرض الحياد في الأداء الإداري من أجل توخي العدل والمساواة في الخـدمـة المـدنية للجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية إبّان عصرها الزاهر. وهناك أدلة واضحـة شهد بها التاريخ على مر الزمان فكانت صورة صادقة ومشرقة لكل ما يرمز إليه العدل من معنى وما تحويه المساواة من مضمون ومغزى. ولقد وضع هذا الأساس رسول الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وعلى آله بأعماله وأقواله ذلك أنه ولى ثلاثة أرباع عماله من بني أمية وحوله العدد الكثير من رجالاته من بني هاشم. . ولأنه لما سأله أبوذر أن يوليه عملاً لم يجامله، بل رده **وقال له:**

«يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة» [١٩، ص٦٥].

**علماً بأن الرسول صلى الله عليه وآله وسلم قال عنه:**

«ما أظلت الخضراء ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبي ذر» [١٠، ص١٧].

إن قمة الحياد في الأداء الإداري وروعته تتجلى في إصراره عليه الصلاة والسلام وعلى آله على تطبيق عقوبة السرقة على المرأة المخزومية التي سرقت حيث إنه لم يسمح للصحابي الجليل أسامة بن زيد رضي الله عنه بأن يشفع لها عنده **قائلاً له:**

«. . . وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها» [٢٢، ص ص٥٣٧ـ٥٣٨، ج٤، ح٤٣٧٣].

وهناك صورة أخرى مشرقة في السلوك الإداري البعيد عن التحيز سواء بعاطفة أم بغيرها سجّلها التاريخ لأمير المؤمنين الفاروق عمر رضي الله عنه عندما أقام الحد بنفسه على

ابنه عبدالرحمن رضي الله عنه بسبب شربه كمية من النبيذ حتى غاب عن وعيه. وقد اعتقد عبدالرحمن في بداية الأمر أن شرب ذلك النوع من النبيذ لا يسكر. ولكن عندما أحس بتأثير النبيذ بعد شربه على وعيه، وبوازع من الإيمان والصحوة الروحية ذهب بنفسه بعد فواقه إلى الوالي في مصر عمرو بن العاص ليطهره بحد الله. وحاول الوالي أن يثنيه عن طلبه، ولكن عبدالرحمن رضي الله عنه أصرّ على إقامة الحد.. فجلده الوالي في صحن الدار وليس أمام العامة.. وسمع أبوه أمير المؤمنين بذلك وغضب غضبًا شديدًا وأرسل إلى عمرو بن العاص في طلب ابنه وإرساله إليه عاجلاً، فلما جاءه جلده أمام الملأ [٢٣، ص ص ٣٢٢-٣٢٤]. إن هذا التصرف من عمر بن الخطاب ليس إلا إعلانًا واضحًا ليعلم الناس جميعًا أن لا دخل للعاطفة ولا للقرابة أو النسب في تطبيق شرع الله والعمل بموجب النظام.

ومن ناحية أخرى أيضًا، لا قرابة ولا محاباة ولا محسوبية في تولية الوظائف العامة وليس هناك من يعلم أن أحدًا من أبناء عمر بن الخطاب أو أقربائه احتل منصبًا إداريًا أو سياسيًا في حكومة عمر الإسلامية بالرغم من كفاءتهم ونزاهتهم رغبة من الخليفة رضي الله عنه في البعد عن كل ما يشوب مبدأ الحياد في الأداء الإداري في ظل الحكومة الإسلامية الراشدة.

إن هذا السلوك الإداري الراشد يوجده ويدعمه ويصونه حب الموظف لوظيفته وولاؤه لها.. وهذا نابع أساسًا من التوجيهات القرآنية السامية التي تحث على الولاء وحسن العمل بكل حرص وأمانة على أن يكون العمل أيضًا صالحًا لا طالحًا ويهدف إلى التعمير لا إلى التدمير. فالأجر في الإسلام الذي هو من الحوافز الرئيسة لطبيعة ظهور هذا السلوك إنما هو ذو صفة امتدادية مستمرة في الدارين.. الدنيا والآخرة.. وقد وردت آيات كثيرة في هذا الصدد منها قوله تبارك وتعالى:

﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا﴾

من سورة الكهف
(آية ٣٠)

وقوله تعالى:

﴿وَأَن لَّيۡسَ لِلۡإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ . وَأَنَّ سَعۡيَهُۥ سَوۡفَ يُرَىٰ . ثُمَّ يُجۡزَىٰهُ ٱلۡجَزَآءَ ٱلۡأَوۡفَىٰ﴾

من سورة النجم
(آية ٣٩، ٤٠، ٤١)

**وقوله تعالى:**

﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أُوْلَٰٓئِكَ هُمۡ خَيۡرُ ٱلۡبَرِيَّةِ ۞﴾

من سورة البينة

وكذلك ما رواه أبويعلى والعسكري عن عائشة رضي الله عنها أن **النبي صلى الله عليه وآله وسلم قال:**

«إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» وفي رواية «أن يحكمه» [٢٤، ص٢٤٥].

ومن هذا يستنتج أن قيام الموظف بمهام وظيفته بلا تحيز وبعيدًا عن أية مؤثرات عاطفية أو شخصية إنما يعبّر عن إخلاصه في عمله واهتمامه بخدمة الجمهور وتعامله معهم بموضوعية حرصًا على تحقيق المصلحة العامة في ظل التنظيم الإداري في الإسلام.

**الفرض السابع**
**هل طاعة الموظف لرؤسائه مطلقة في التنظيم الإداري في الإسلام؟**

الطاعة تعني تقبل الشخص (المرؤوس) للتوجيهات والأوامر الصادرة إليه من شخص آخر أو جهة ما (الرئيس) بعمل شيء محدد أو بالامتناع عنه خلال فترة زمنية معيّنة لتحقيق هدف معيّن.

وقد تضمن القرآن الكريم أمرًا صريحًا للمرؤوس بضرورة الطاعة **في قوله تعالى:**

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ . ﴾

من سورة النساء
(من آية ٥٩)

ومن الأفضل ـ هنا ـ التمييز ـ كما يعتقد الباحث ـ بين نوعين من الطاعة، الأولى: وهي الطاعة السياسية.. ويمكن تسميتها بالطاعة العامة.. وهي ما للحكومة الإسلامية

على جميع أفراد الأمة من حق السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره إلا أن يؤمروا بمعصية فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق.

أما الثانية فهي الطاعة الإدارية.. وهي تقع ضمن موضوع البحث، ويمكن تسميتها بالطاعة الخاصة - كمقابل للأولى - وهي تتعلق بموظفي الأجهزة الحكومية في الدولة الإسلامية على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم ومواقع عملهم في الهيكل التنظيمي للجهاز. كما ينسحب ذلك أيضًا على منسوبي القطاع غير الحكومي.

فالطاعة مفتاح التعاون، والتعاون يعتبر جوهر التنسيق حيث لا وجود للتنسيق بلا تعاون، وبالتالي لا تعاون بلا طاعة. إن الطاعة سواء كانت العامة أو الخاصة ليست - بالطبع - مطلقة لأنها محددة شرعًا. فإذا كانت التعليمات والأوامر تدعو إلى معصية وإلى خروج عن جادة الصواب، فلا طاعة حينئذ، لأن الله تبارك وتعالى سمى هذا النوع من الرؤساء مسرفين لا يقصدون من وراء تصرفاتهم الإصلاح في الأرض.. **فقال تعالى**:

﴿وَلَا تُطِيعُوٓا۟ أَمْرَ ٱلْمُسْرِفِينَ ﴿١٥١﴾ ٱلَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ ﴿١٥٢﴾﴾

من سورة الشعراء

ويجب التنبيه في هذه النقطة بالذات إلى أن حق عصيان الشخص للأمر الصادر إليه أو عدم العمل به ليس على إطلاقه. فالشعور بأن التوجيه الصادر من الرئيس غير صحيح وأنه يأمر بمعصية ليس من حق الموظف بلا سند أو دليل، وإلا فإن البلاء سيعم والفوضى ستضرب أطنابها في المنشأة فيصبح لكل موظف الحق في تفسير التعليمات والأوامر بالطريقة التي تناسب هواه ومزاجه. ولذا فإنه يجب اللجوء إلى النصوص باعتبارها المعايير الشرعية التي وضعت للعودة إليها عند الاختلاف سواء كانت هذه المعايير القرآن الكريم أو السنّة المطهرة أو المصادر الإسلامية الأخرى أو الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل في المنشأة الإسلامية والتي لا تتعارض مع روح التشريع.

إن عامل الطاعة يمثل أساسًا جوهريًا في العملية السياسية والإدارية على السواء. فإذا ما اعتقد المواطن أو الموظف بأن له حقوقًا على الحكومة أو الرئيس، فإن عليه مقابل

ذلك الطاعة فيما يتلقى من توجيهات وتعليمات. وكذلك من جانب الحكومة أو الرئيس فإن حقّهم على المواطن أو الموظف السمع والطاعة مقابل أن يؤدوا واجبهم نحوه ويلتزموا بشرع الله. وبناء على ذلك تحقق الطاعة عملية التوازن في النشاطات الإدارية بصورة يتكامل فيها أداء الرئيس مع تعاون المرؤوس، وهذا ما دعا إليه القرآن الكريم حينما **قال الله تعالى**:

﴿وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ﴾

من سورة الشعراء
(آية ٢١٥)

فخفض الجناح من قبل الرئيس يقصد به العطف والرعاية والخدمة لكل من يتبعه من المرؤوسين ويطيعه ويحرص على تنفيذ التعليمات بشكل يحقق التوازن بين الحقوق والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوس على السواء.

ومن هذه المناقشة يمكن الاستنتاج بأن طاعة الموظف لرؤسائه في تنفيذ أوامرهم والعمل بموجب التعليمات الصادرة والمختصة بالمهام المناطة به تعتبر مطلبًا جوهريًا للعملية الإدارية بالمنشأة في التنظيم الإداري في الإسلام شريطة أن تكون تلك الأوامر أو التعليمات متّفقة والضوابط الشرعية ولا تدعو إلى معصية.

الفرض الثامن

هل الأحكام والأنظمة المسيّرة للنشاطات الإدارية في الأجهزة الحكومية تتفق وطبيعة الإنسان في ظل التنظيم الإداري في الإسلام؟

لا يخلو مجتمع من المجتمعات البشرية عبر التاريخ من قواعد قانونية وإجراءات معيّنة مهمتها تنظيم مختلف النشاطات لأفراده، ويندرج تحت ذلك مجتمع الدولة الإسلامية في العصر النبوي الزاهر وعصر الخلفاء الراشدين من بعده والتابعين وتابعيهم بما يتميز به عن بقية المجتمعات السابقة واللاحقة.

إن الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية يتميز بقواعد قانونية قابلة للتطبيق. . فمنها ما هو ثابت ثبوت غرائز الإنسان وطبيعته، ومنها ما يتسم بالمرونة الكافية لتتلاءم مع احتياجات

الناس في كل زمان ومكان، وكلها تستمد كينونتها من كتاب الله العظيم ـ القرآن الكريم ـ ومن أفعال وأقوال وتقريرات نبيه ـ السُنّة ـ عليه الصلاة والسلام وعلى آله، ثم بعد ذلك يلجأ إلى استخدام المصادر الاجتهادية الأخرى في التشريع الإسلامي بهدف ترشيد السلوك الوظيفي لجميع منسوبي الجهاز الحكومي وحضهم على الانضباط والمحافظة عليه. وإن روعة هذه المصادر مجتمعة تتجسد في أنها تختلف عن مصادر التنظيم الوضعية وتتميز عنها بالتالي [٢٥، ص ص ٣٩-٤١]:

١ ـ إنها تخلو من كل معاني الجور والنقص والهوى لأنها من عند الله الذي له الكمال المطلق وليست من صنع الإنسان الذي لا يخلو من الجهل والنقص والجور والهوى فهي تتسم بالعدل والمساواة بين الناس جميعًا.

٢ ـ لها هيبة واحترام في نفوس المؤمنين رؤساء ومرؤوسين لأن لها صفة الدين الذي صدر عن الله عز وجل. ومن له هذه الصفة من حقه أن يحترم ويطاع طاعة اختيارية تنبعث من النفس وتقوم على الإيمان ولا يقسر عليها الإنسان قسرًا.

فلذا ضمنت هذه الأحكام والأنظمة جملة وتفصيلاً إشباع حاجات الموظف الدينية والدنيوية سواء فيما يتعلق بأهداف المنظمة أو أهدافه، فلم يحدث الصراع الذي ظهر في الفكر التنظيمي المعاصر بين العمال وأرباب العمل فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وما يترتب عليها من أمور وما يتبعها من عوامل فلا امتياز لحاكم على محكوم أو لرئيس على مرؤوس ولا تفاوت بينهم إلا بالتقوى والعمل الصالح والجد والاجتهاد وما يلحق ذلك من اختصاصات ومهارات وملكات تنعكس على طبيعة أداء الفرد أثناء قيامه بمهام وظيفته.

إن هذه الأحكام والأنظمة تتمشى في الوقت نفسه مع طموحات الموظف بحيث تمنحه فرصة ممارسة حقوقه السياسية مثل حق اختيار الحاكم وحق المشاركة في القرار، وحقوقه العامة مثل حق الحياة والتملك والعمل والحرية والمساواة والتعليم، وحقوقه المكتسبة وهي التي يحصل عليها بعد التحاقه بالعمل مثل حق تحديد حجم العمل وحق حصوله على الأجر المحدد لذلك. فكل هذه الإشباعات الروحية والمادية لحاجات الإنسان وما نتج عنها من استقرار نفسي للموظف جعلت الأحكام والأنظمة تتناسب مع طبيعة الإنسان العامل في ظل التنظيم الإداري في الإسلام.

**الفرض التاسع**

هل الإجراءات المُبسّطة للعمل والمستخدمة لتعامل الموظف مع الجمهور تعتبر مطلبًا رئيسًا في التنظيم الإداري في الإسلام؟

إن التنظيم الإداري للجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية يعتبر عاملاً اجتماعيًا يتفاعل مع ما يحيط به من ظروف وعوامل أخرى، وإن الإجراءات التي يتم عن طريقها الأداء لتقديم الخدمة إلى الفرد أو الجماعة (الرعية)، يتوخى فيها المرونة بدون إهمال والدقة بلا ابتذال.

فإذا كان الله عز وجل لا يطلب من عباده ما لا يطيقون وجعل جميع التكاليف الشرعية المطلوبة من خلقه قابلة للتطبيق وفي وسع الإنسان وطاقته ذكرًا وأنثى إذ يقول الحق تبارك وتعالى:

﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ...﴾

من سورة البقرة
(من آية ٢٥٦)

فإنه من باب أولى أن يحتذي القادة والرؤساء الإداريون والمختصون بشؤون التنظيم حذو ذلك عند وضعهم للنشاطات والتعليمات بشكل يتلاءم مع طبيعة الإنسان وقدراته. وهذا ما هو حاصل بالفعل في ظل التنظيم الإداري في الإسلام.

والأمثلة على ذلك كثيرة جدًّا سواء كانت في العبادات أو المعاملات. ففي جانب العبادات، وما يتعلق بالصلاة ـ مثلاً ـ توجد أحكام (أنظمة) خاصة بها كالطهارة، والقاعدة فيها أن تكون عن طريق الوضوء لإزالة الحدث الأصغر أو الغسل لإزالة الحدث الأكبر أما الاستثناء فيكون بالتيمم لإجازة الصلاة في حالة عدم وجود الماء أو توقع الأذى من استعماله، وتأدية الصلاة تكون كاملة للحاضر، ومقصرة للمسافر من باب التيسير. وكذلك الصوم.. فهو بالرغم من أنه ركن من أركان الإسلام إلا أنه لا يجب فورًا على المريض والمسافر. فإذا أصيب المسلم بمرض مزمن ـ مثلاً ـ يمنعه من الصيام، فلا صوم عليه ويجزئه

عن ذلك إطعام مسكين عن كل يوم يفطره ولو استمرت حالته هذه طيلة حياته [راجع ذلك بتفصيل أكثر في ٢٦، ص ص٤٣٩-٤٤١، ج١] كمن يصاب بالفشل الكلوي.. وقس على ذلك أمثلة عديدة في جانب العبادات.

أما فيما يتعلق بجانب المعاملات فهي كثيرة ومتشعبة ومتعددة بتعدد وتشعب مصالح الإنسان نفسه، ومن المتعذر إجمالها في هذه الفقرة. ولكن يمكن الإشارة إلى عملية المداينة على سبيل الاستشهاد لا الحصر، مثل إمهال الدائن لمدينه فترة زمنية إضافية إلى جانب الفترة الزمنية الأصلية للدين حتى يسدد المدين ما عليه من التزامات نحو دائنه. وفي القرآن الكريم يقول سبحانه وتعالى:

﴿وَإِن كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ...﴾

من سورة البقرة
(من آية ٢٨٠)

ولقد نهى الإسلام عن التشدد ووضع العراقيل والعقبات التي تؤخر العمل أو تؤدي إلى تعطيله، فالمولى عز وجل قال في محكم كتابه الكريم:

﴿هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ..﴾

من سورة الحج
(من آية ٧٨)

كما يقول الله تبارك وتعالى:

﴿... يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ...﴾

من سورة البقرة
(من آية ١٨٥)

كما يؤكد الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله ذلك فيما رواه البخاري أنه قال:

«يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا» [٢٧، ص١٦٣، ج١].

فالدين يسر، وهذا يقتضي اختيار الأسهل والأجدى نفعًا بين أمرين أو أكثر. فيروى عن

عائشة رضي الله عنها أنها قالت:
«ما خير رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثمًا، فإن كان إثمًا كان أبعد الناس منه، وما انتقم رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم لنفسه في شيء قط إلا أن تنتهك حرمة الله فينتقم بها لله» [٢٧، ص ص٥٢٤ـ٥٢٥، ج١٠].

ورب ملاحظ يرى أن هذا التوجيه مقتصر على العبادات، إلا أن الرد عليه هو أن العمل عبادة وجزء لا يتجزأ من الدين أيضًا وهو جهاد يثاب فاعله والالتزام به واجب وتحسينه وتبسيطه إجراء وأداء مطلوب حيث يقول الله تبارك وتعالى:

﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾

من سورة الكهف
(آية ٣٠)

وقوله تعالى:
﴿لِمِثْلِ هَٰذَا فَلْيَعْمَلِ ٱلْعَٰمِلُونَ﴾

من سورة الصافات
(آية ٦١)

وهكذا يبدو أن التنظيم الإداري في الإسلام يتسم بإجراءات وقوانين تمتاز بأنها قوية ومرنة في آن واحد، فلا إفراط ولا تفريط، ولا ضرر ولا ضرار، وإنما القصد والاعتدال. ولذا فإنه يستنتج أن تبسيط إجراءات العمل المستخدمة في الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية شيء حث عليه الدين وأمر به لتوليد تعامل ناجح بين الموظف والجمهور وهذا بلا شك يعتبر مطلبًا أساسيًا لمختلف النشاطات الإدارية القائمة في المؤسسة الإسلامية.

### الفرض العاشر

هل النشاطات الإدارية التي تمارسها الأجهزة الإدارية تتم من خلال أوراق (وثائق) وتحفظ في شكل معينّ (سجلات) في التنظيم الإداري في الإسلام؟

إن التوثيق عملية تنظيمية ضرورية عرفها المجتمع المسلم منذ بداية عهده، علمًا بأنها كانت مستعملة في العصر الجاهلي كالمعاهدات والوثائق وعيون القصائد الشعرية

(المعلقات) التي كانت تعلق على الكعبة قبل الإسلام. ثم جاء الإسلام، وأمر بهذا التوثيق كما جاء في القرآن الكريم قوله تعالى:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٖ مُّسَمّٗى فَٱكۡتُبُوهُۚ وَلۡيَكۡتُب بَّيۡنَكُمۡ كَاتِبُۢ بِٱلۡعَدۡلِۚ وَلَا يَأۡبَ كَاتِبٌ أَن يَكۡتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ ٱللَّهُۚ فَلۡيَكۡتُبۡ وَلۡيُمۡلِلِ ٱلَّذِي عَلَيۡهِ ٱلۡحَقُّ وَلۡيَتَّقِ ٱللَّهَ رَبَّهُۥ وَلَا يَبۡخَسۡ مِنۡهُ شَيۡـٔٗاۚ . . .﴾

من سورة البقرة
(آية ٢٨٢)

وبالرغم من أن التنظيم الحكومي في صدر الإسلام كان يتضمن عددًا من الوثائق والسجلات في نشاطاته المتعددة إلا أنها لم تكن بدرجة من الغلو والتعقيد كما هو سائر في هذا الزمان، وذلك ليس لحداثة الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية آنذاك فحسب، بل أيضًا استجابة هادفة ومباشرة للتعليمات الواضحة في القرآن الكريم التي تمنع الإسراف والتبذير وتحذر منه.

إذ يقول الحق تبارك وتعالى:

﴿. . . وَلَا تُسۡرِفُوٓاْۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُسۡرِفِينَ﴾

من سورة الأنعام
(من آية ١٤١)

وقال أيضًا سبحانه وتعالى:

﴿. . . إِنَّ ٱلۡمُبَذِّرِينَ كَانُوٓاْ إِخۡوَٰنَ ٱلشَّيَٰطِينِۖ وَكَانَ ٱلشَّيۡطَٰنُ لِرَبِّهِۦ كَفُورٗا . .﴾

من سورة الإسراء
(من آية ٢٧)

لقد تمثلت أشكال مختلفة من الوثائق والسجلات في الوحدات الإدارية التابعة للجهاز الحكومي في بعض الدواوين التي أنشئت في عصر الدولة الإسلامية في العهد الأموي مثل: ديوان الخاتم.. الذي هو معروف اليوم باسم (الأرشيف أو السجلات).

وقد جاء عن الكاتب محمد شرف في هذا الصدد:

إن ديوان الخاتم قد أنشأه معاوية بن أبي سفيان وكان أكبر دواوين الدولة وفيه نواب مهمتهم نسخ أوامر الخليفة وإيداعها هذا الديوان بعد أن تحزم بخيط وتختم بالشمع ثم تختم بخاتم صاحب هذا الديوان كما هو الحال اليوم في قلم الأرشيف أو السجلات، وكان ديوان الخاتم يعد من الدواوين الكبرى منذ خلافة معاوية إلى أواسط عهد الدولة العباسية [٢٨، ص ص١٤٠-١٤١].

وقد كان الحرص الشديد على عدم الإكثار من الأوراق والإسراف في السجلات ينبع من قمة الجهاز الإداري إلى القاعدة لِمَا ينشأ عن ذلك من تشتيت لبعض إمكانات الدولة المالية وإرهاقها. . . الأمر الذي حدا بالخليفة عمر بن عبدالعزيز أن ينهي عُمَّاله (أي ممثليه في مناطق الدولة) عن الإسراف في استعمال القراطيس التي يستعملونها ويكاتبونه فيها، ويؤثر أنه كتب إلى أحد عُمَّاله في هذا الخصوص قائلاً:

«أدق قلمك وقارب بين سطورك، واجمع حوائجك، فإني أكره أن أخرج من أموال المسلمين ما لا ينتفعون به» [٢٩، ص٨٠].

ويستنتج من هذا أن مختلف النشاطات الإدارية التي كانت تمارس في الأجهزة الحكومية للدولة في ظل التنظيم الإداري الإسلامي تتم عادة من خلال أوراق (وثائق) وفي الوقت نفسه يتم حفظها في شكل معيّن (سجلات) ولكن دون أن يعتري ذلك مغالاة تكون سببًا في تبديد المال والجهد والوقت كما هو حاصل اليوم في معظم الأجهزة الحكومية في العالم وبالذات في الدول النامية نتيجة معاناتهم مما يسمى بالتنظيمات البيروقراطية، والتي لا سبيل إلى علاجها والتغلب عليها إلا باستخدام الأجهزة الإلكترونية (الحاسب الآلي) في عمليات الوثائق والسجلات (الأرشيف) وما يعقب ذلك من استعدادات فنية وبشرية ومالية.

### الفرض الحادي عشر
### هل الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ظاهرة مهمة في التنظيم الإداري في الإسلام؟

إن من أبرز الملامح التنظيمية للجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية هو اضطلاعه بوظيفة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عن طريق تضافر جهود الأفراد وعلى مختلف المستويات الإدارية لتحقيق ذلك. إذ أن إنجاز المهام تكون نتيجة تعاون جميع الموظفين في

المنشأة. فمن الوظائف الرئيسة للحكومة الإسلامية، ممثلة في جميع مؤسساتها، الدعوة إلى الخير والعمل الصالح. والقرآن الكريم يزخر بالآيات التي تتناول هذه السمة البارزة منها الآتي

**قال الله تعالى:**

﴿وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾

من سورة آل عمران
(آية ١٠٤)

**وقال تعالى:**

﴿ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۗ . . .﴾

من سورة الحج
(من آية ٤١)

وكذلك في السنة المطهرة وردت أحاديث كثيرة في هذا الصدد ترسخ مفهوم الخير وتعمق الفضيلة في نفوس المسلمين، منها: عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: **قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم:**

«. . كلا والله لتأمُرُنَّ بالمعروف ولتنهونَّ عن المنكر، ولتأخذنَّ على يد الظالم ولتأطرنَّه على الحق أطرًا ولتقصرنَّه على الحق قصرًا أو ليضربنَّ الله بقلوب بعضكم على بعض ثم ليلعننَّكم كما لعنهم» رواه أبوداود [٢٢، ص ص٥٠٨-٥٠٩، ج٤].

كما يؤثر أن خليفة رسول الله أبابكر الصديق رضي الله عنه خطب الناس يومًا، ومما قاله: يا أيها الناس إنكم تقرأون هذه الآية:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ عَلَيْكُمْ أَنفُسَكُمْ ۖ لَا يَضُرُّكُم مَّن ضَلَّ إِذَا ٱهْتَدَيْتُمْ ۚ . . .﴾

من سورة المائدة
(من آية ١٠٥)

وإني سمعت **رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله يقول:**

«إن الناس إذا رأوْا المنكر فلم يغيّروه أوشك أن يعمهم الله بعذاب». وفي رواية أخرى «إن الناس إذا رأوْا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه» [٣٠، ص٣٨٨].

ففي الوقت الذي يبدو فيه الفكر الإداري الحديث خاليًا من مضامين الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والذي نتج عنه أن التنظيم الإداري المعاصر لم يعط اهتمامًا كافيًا بأخلاقيات العامل التي بلا شك تؤثر على سلوكه وبالتالي على أدائه في العمل سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فإن التنظيم الإداري في الإسلام وضع الأطر السليمة لتصرفات الفرد في الجهاز الحكومي وذلك ابتداء من قمة الهرم الإداري حتى القاعدة من أجل تكوين المجتمع الفاضل المتعاون على فعل الخير أينما كانت مصادره ومحاربة الشر أينما وجدت جذوره. وقد بين أحد العلماء المسلمين أن:

الرأي العام له رقابة نفسية تجعل كل شرِّير ينطوي على نفسه فلا يظهر، وكل خير يجد الشجاعة في إعلان خيره فيظهره، وأنه لا يهذب الآحاد إلا الرأي العام الفاضل ولا يفسد الجماعة إلا الرأي العام الفاسد الذي يتقاعس عن نصرة الفضيلة ويترك الرذيلة رافعة رأسها. . ولأجل تكوين رأي عام فاضل، حث الإسلام على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر [٣١، ص٧].

وقد حدد الحديث الشريف كيفية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وبيّنها في صورة متدرجة تتفق ووضع المحتسب منصبًا وعلمًا ومكانةً في المجتمع، **فقال عليه الصلاة والسلام وعلى آله:**

«من رأى منكم منكرًا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان» [٣٢، ص ص١٠٠-١٠١].

وبناء على هذا الحديث فإن احتساب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من الناحية العملية له ثلاثة مستويات، وهي كالتالي:

**أولاً: الاحتساب على الأدنى.** ويعني ملاحظة وتوجيه القائد لأتباعه والمدير لموظفيه والرئيس لمرؤوسيه، وهكذا نزولاً إلى أدنى السلم الإداري. والمحتسب هنا لديه صلاحية الردع بيده أو بلسانه.

**ثانيًا: الاحتساب على الند.** وهذا يكون بين الموظفين الذين يحتلّون المستوى الوظيفي الواحد، ويمكن أن يتم الاحتساب هنا باللسان أو بالقلب.

**ثالثًا: الاحتساب على الأعلى.** وهو ما يلاحظه الموظف على رئيس قسمه من سلوك خاطىء فينصحه بما هو أحسن. والطريقة المثلى لإسداء هذه النصيحة هي باللسان، فإن كان لا يجرؤ على ذلك فبقلبه.

وبهذا يكتمل البناء ويعم الاحتساب جميع المستويات الإدارية بالمنشأة. والردع بالقلب لا يتم إلا بإنكار الشخص لسلوك فاسد صادر من شخص آخر أو أشخاص آخرين واستيائه منه.

وعلى ضوء ذلك، يعم الإنسجام التام بين منسوبي المؤسسات الحكومية نتيجة تفاعلهم مع أبعاد هذه الخاصية باعتبارها سمة بارزة من سمات التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية، فيجتمعون على كل ما هو خير وفي سبيل المصلحة العامة ومن أجل مرضاة الرب تبارك وتعالى، ويتألبون ضد كل ما هو عكس ذلك، وهذه السمة يمتاز بها التنظيم الإداري في الإسلام على بقية نماذج التنظيمات المعاصرة في عالم اليوم. ومن هذا يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن عملية الأمر بمعروف ظهر تركه والنهي عن منكر ظهر فعله تعتبر عاملاً مهمًا في توفير البيئة الصالحة للعمل الصالح.

**نتيجة الدراسة والتحليل**

تمخضت الدراسة التي جرت على مجموعة الفروض السابقة عن نتائج معيّنة يمكن اعتبارها خصائص (characteristics) للتنظيم الإداري للجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية.. وهي على النحو التالي:

١ ـ التدرّج الرئاسي — Hierarchical level

٢ ـ الرعاية والمسؤولية — Care and responsibility

٣ ـ الرقابة الذاتية الهادفة — Effective self-control

٤ ـ الشورى — Consultation

| | |
|---|---|
| ٥ ـ تقسيم العمل | Division of labor |
| ٦ ـ الحياد والموضوعية في الأداء الإداري | Neutral and objective performance |
| ٧ ـ الطاعة للرؤساء في غير المعصية | Obedience and discipline |
| ٨ ـ تناسب الأنظمة وطبيعة الإنسان | Rule fitness with human nature |
| ٩ ـ تبسيط إجراءات العمل | Simplification of procedures |
| ١٠ ـ التوثيق والتسجيل | Documentation and filing |
| ١١ ـ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر | The norms of promoting right and forbidding wrong |

## الخاتمة

وفي نهاية هذا البحث يبدو واضحًا مدى حقيقة التنظيم الإداري ومدى حاجة المسلم إليه في حياته الخاصة والعامة وذلك بعد استعراض مفهومه وتوضيح أنواعه وما تم عرضه من فروض نالت نصيبها من الدراسة الدقيقة حتى تمخض عنها عدد من الخصائص التي يمكن أن تميّز التنظيم الإداري في الإسلام عن غيره من أنواع التنظيم في الفكر الإداري الحديث. . ومن خلال القراءة المتأنية لوريقات هذا البحث يمكن استنتاج الآتي:

(١) إن جميع شؤون حياة المسلم صغيرها وكبيرها الخاص منها والعام يحكمها تنظيم واضح وهادف سواء كانت في مجال العبادات أو في مجال المعاملات، لأن الله تبارك وتعالى حين خلق الإنسان لم يوجده عبثًا ولم يتركه سدى وإنما من أجل الاستخلاف وتعمير الأرض في ضوء التنظيم (الأحكام) الذي يريده عز وجل لمخلوقاته.

(٢) إن التنظيم الإداري في الإسلام (التنظيم الشرعي) هو الذي يلغي كل الامتيازات المبنية على اللون أو الجنس أو المال أو المكانة الاجتماعية أو القرابة أو ما شابه ذلك عند تعامله مع الفرد والجماعة وهو أكثر تأهيلاً للقيام بهذا الدور الأساسي بالعدل والإحسان من غيره من التنظيمات الإدارية الحديثة المتضمنة لإيجابيات وسلبيات التقسيم المتعارف عليه حاضرًا بالرسمي وغير الرسمي.

(٣) إن القرارات الإدارية ذات الطبيعة التنظيمية تصدر بصورة حيادية بعيدة عن أية مجاملات ومجردة عن الهوى الشخصي وبمنأى عن أيةُ مؤثرات عاطفية أو شخصية فهي

في حد ذاتها تعتبر قرارات تنظيمية راشدة وفعّالة، وهي بذلك تكتسب احترام الجميع وطاعتهم لها.

(٤) إن التنظيم الإداري في الإسلام لا يعمل بمفرده وبمعزل عن الأدوار الإيجابية التي ينبغي على جميع الأفراد والجماعات القيام بها انطلاقًا من قاعدة التعاون على البر والتقوى. ولهذا فالعملية التنظيمية في الأجهزة الحكومية للدولة الإسلامية لا تغفل عن دعوى الناس إلى الخير والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والحث على بناء الموظف الصالح في المنظمة، هذا إلى جانب مهمّاتنا التنظيمية الأساسية التي تقوم بها الوحدات المتخصصة في الهيكل التنظيمي للدولة.

(٥) إن التنظيم الإداري في الإسلام فكرًا وهدفًا ووسيلة وعملاً ذو طابع تعبدي يسعى إلى تحقيق مضامين استخلاف الإنسان في هذه الحياة الدنيا بعزة المؤمن وكرامته وكذلك تحقيق معاني وأبعاد قول الله تبارك وتعالى:
﴿وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ. مَآ أُرِيدُ مِنْهُم مِّن رِّزْقٍ وَمَآ أُرِيدُ أَن يُطْعِمُونِ ﴿٥٧﴾ إِنَّ ٱللَّهَ هُوَ ٱلرَّزَّاقُ ذُو ٱلْقُوَّةِ ٱلْمَتِينُ﴾

من سورة الذاريات
(آية ٥٦، ٥٧، ٥٨)

(٦) وأخيراً فإن التنظيم الإداري ليس ـ كما يبدو للبعض ـ ظاهرة إدارية ابتكرها الفكر الشرقي أو الغربي بقدر ما هو نمط من أنماط السلوك البشري المعايش للإنسان في أيةُ حقبة من تاريخ وجوده على سطح هذا الكوكب. وبما أن الإسلام دين كتبه الله على جميع خلقه في كل أنحاء المعمورة، وهو الدين الخالص والخالد إلى أن تقوم الساعة، فقد قيّضه المولى عزّ وجلّ لتحقيق المفهوم الفعلي لحقيقة العبادة من الجن والإنس وخضوعهم جميعًا له وحده لا شريك له. ومن هذا أصبح من الطبيعي أن يشبع حاجات الفرد والجماعة المادية والروحية للدارين الدنيا والآخرة. وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله كما صليت وسلمت وباركت على سيدنا إبراهيم وعلى آله، والحمد لله رب العالمين.

## المراجع

[١] بحيري، سعد صادق. «الإدارة الإسلامية.. لماذا؟». *مجلة الاقتصاد الإسلامي*، يصدرها شهريًا بنك دبي الإسلامي، ع٢٧ (صفر ١٤٠٤هـ / ديسمبر ١٩٨٣م).

[٢] المبارك، محمد. *نظام الإسلام: الحكم والدولة*. ط٢، بيروت: دار الفكر، ١٣٩٥هـ/١٩٧٤م.

[٣] عصفور، محمد شاكر. *أصول التنظيم والأساليب*. ط٦، جدة: دار الشروق، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.

[٤] علاقي، مدني عبدالقادر. *الإدارة*. ط١، جدة: تهامة، ١٤٠١هـ/١٩٨١م.

[٥] عبدالهادي، حمدي أمين. *الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة*. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.

[٦] حمزة، محمود محمد (وآخرون). *غاية البيان في تفسير القرآن الكريم*. ج٢، الدوحة: مطابع قطر الوطنية، ١٩٨٣م.

[٧] الصابوني، محمد علي. *مختصر تفسير ابن كثير*. ط٢، ج١، بيروت: دار القرآن الكريم، ١٣٩٦هـ.

[٨] إبن الأثير، مجدالدين أبوالسعادات المبارك بن محمود. *جامع الأصول في أحاديث الرسول*. تحقيق عبدالقادر الأرناؤوط، ج٤، بيروت: مكتبة الحلواني، ١٣٩٠هـ/١٩٧٠م.

[٩] خطاب، محمود شيت. *عمر بن الخطاب: الفاروق القائد*. ط٢، بيروت: دار مكتبة الحياة، بدون سنة.

[١٠] ابن تيمية، تقي الدين أبوالعباس أحمد. *السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية*. بيروت: دار الكتب العلمية، ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م.

[١١] السخاوي، شمس الدين أبوالخير محمد. *المقاعد الحسنة*. تحقيق عبدالله الصديق، بيروت: دار الكتب العلمية، ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م.

[١٢] الترمذي، أبوعيسى محمد بن عيسى بن سورة. *سنن الترمذي*. تحقيق إبراهيم عطوة، ط٢، ج٤، القاهرة: شركة ومطبعة الحلبي، ١٣٩٥هـ/١٩٧٥م.

[١٣] موسى، محمد يوسف. *نظام الحكم في الإسلام*. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٣٨٣هـ/١٩٦٣م.

[١٤] عبدالرؤوف محمد. *فيض القدير «شرح الجامع الصغير»*. ط٢، ج٥، بيروت: دار المعرفة، ١٣٩١هـ/١٩٧٢م.

[١٥] أبوركبة، حسن وآخرون. *التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي*. جدة: مركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٨١م.

[١٦] ابن حنبل، أحمد. *مسند الإمام أحمد بن حنبل*. ج١، بيروت: المكتب الإسلامي للطباعة والنشر، ١٩٧٨م.

[١٧] حلمي، مصطفى. *نظام الخلافة في الفكر الإسلامي*. الإسكندرية: دار الدعوة للطبع والنشر والتوزيع، ١٣٩٧هـ/١٩٧٧م.

[١٨] أبوسن، أحمد. *الإدارة في الإسلام*. القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٤م.

[١٩] خلاّف، عبدالوهاب. *السلطات الثلاث في الإسلام*. ط١، القاهرة: دار آفاق العقد، ١٤٠٠هـ/١٩٨٠م.

[٢٠] فضل الله، عبدالمحسن. *نظرية الحكم والإدارة في عهد الإمام علي عليه السلام*. ط٢، بيروت: دار التعارف للمطبوعات، ١٩٨٣م.

[٢١] قادري، عبدالله أحمد. *الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية*. جدة: دار المجمع للنشر والتوزيع، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.

[٢٢] أبوداود، سليمان بن الأشعث السجستاني الأزدي. سنن *أبي داود*. إعداد وتعليق عزت عبيد الدعاس وآخرون، ط١، ج٤، حمص: دار الحديث، ١٣٩٣هـ/١٩٧٣م.

[٢٣] الطنطاوي، علي وناجي. *أخبار عمر*. ط٣، بيروت: دار الفكر، ١٣٩٢هـ/١٩٧٣م.

[٢٤] العجلوني، إسماعيل بن محمد. *كشف الخفاء ومزيل الألباس عما اشتهر من الحديث على ألسنة الناس*. ط٣، ج١، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ١٣٥١هـ.

[٢٥] زيدان، عبدالكريم. *المدخل لدراسة الشريعة الإسلامية*. ط٨، بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م.

[٢٦] سابق، سيد. *فقه السُّنَّة*. ج١، قطر: إدارة إحياء التراث الإسلامي، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م.

[٢٧] العسقلاني، أحمد بن حجر. *فتح الباري بشرح صحيح البخاري*. الرياض: نشر وتوزيع رئاسة إدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد، بدون سنة.

[٢٨] شرف، محمد جلال وآخرون. *الفكر السياسي في الإسلام «شخصيات ومذاهب»*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٢م.

[٢٩] عبدالهادي، حمدي أمين. *الإدارة العامة في الدول العربية*. ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٣٩٥هـ/١٩٧٥م.

[٣٠] الرفاعي، أحمد القهوجي. *رسالة الحق من هدي سيد الخلق*. ط٣، الناشر (بدون)، ١٣٩٧هـ/١٩٧٧م.

[٣١] أبوزهرة، محمد. *التكافل الاجتماعي في الإسلام*. القاهرة: دار الفكر العربي، بدون سنة.

[٣٢] النووي، أبوزكريا محيي الدين يحي. *رياض الصالحين*. تحقيق عبدالعزيز رباح وآخرون، ط٣، دمشق: دار المأمون للتراث، ١٤٠٠هـ/١٩٨٠م.

# The Islamic Organization: Its Concept and Characteristics

**Ahmad Dawood Al-Mizjaji**
*Department of Public Administration, King Abdulaziz University, Jeddah*

**Abstract.** The early Islamic State succeeded in laying foundations of a lofty civilization within an incredibly short period of time. One reason for this success was the effective organizational system of the Islamic State.

This study highlights Concept of Organization from an Islamic perspective.

A number of hypotheses have been considered with a view to crystalize features of an Islamic organizational set up. These features lead us to the characteristics of organization in Islam namely:

Hierarchical level
Care and responsibility
Effective self-control
Consultation
Division of labour
Neutral and objective performance
Obedience and discipline
Fitness of rules to human nature
Simplification of procedures
Documentation and filing
The norms of promoting right and forbidding wrong.